

INTRODUCTION

Peut-on parler du montant de son salaire ? Il existe en France une idée bien installée selon laquelle ce serait tabou. Or on observe dans les entreprises de plus en plus de discussions décomplexées à ce sujet. Les salariés partagent des informations sur leur rémunération, et ils peuvent le faire de manière informelle, ou encadrée par la hiérarchie. Nombreux sont les articles de presse récents relatant l'affichage de tableaux en salles de réunion, ou la création de fichiers partagés mentionnant salaires et primes de chacun. On peut citer le reportage télévisuel du 20 heures de *France 2* du 13 février 2022 ¹, qui montre le cas d'une entreprise où les salariés décident collectivement combien ils doivent gagner. On peut également se référer à la chronique « Transparence des salaires : encore un effort », écrite en date du 7 juillet 2022 par Anne Rodier, journaliste chargée de l'emploi au journal *Le Monde* ². Celle-ci investigate les pratiques lors de l'embauche : afficher clairement les niveaux de rémunération dans les annonces semble être une demande de plus en plus pressante des candidats, là où les services de ressources humaines (RH) restent plus frileux. Des outils en ligne consultables aujourd'hui proposent d'aider les salariés à rendre leurs salaires plus dicibles, grâce à des applications qui calculent ce qu'ils devraient être. De même, on trouve de plus en plus de vidéos tutorielles enjoignant les salariés à parler de leurs rémunérations, pour mieux les négocier.

Si les salaires s'affichent plus volontiers, la démarche visant à les dévoiler reste pourtant controversée et certains peuvent même se demander si cela est légal. Dans le monde anglo-saxon, des clauses dites de *pay secrecy* s'appliquent parfois dans certains secteurs, interdisant aux salariés de parler de leurs revenus, et ce malgré l'existence du *National Labor Relations Act*, qui protège depuis 1935 les Américains contre les inégalités salariales pouvant se nicher dans

- 1 Anne Sylvain, Colombine Denis, Élodie Delevoye et Anne-Marie Boulet, « Entreprise : ces salariés qui fixent eux-mêmes leur rémunération », *France 2* (*France Télévisions*), 13 février 2022, https://www.francetvinfo.fr/economie/disparites-salariales/salaires-des-entreprises-jouent-la-transparence-en-devoilant-les-remunerations-de-leurscollaborateurs_4959621.html, mis en ligne le 13 février 2022, consulté le 10 octobre 2023.
- 2 Anne Rodier, « Transparence des salaires, encore un effort », *Le Monde*, 7 juillet 2022, https://www.lemonde.fr/emploi/article/2022/07/06/transparence-des-salaires-encore-un-effort_6133536_1698637.html, mis en ligne le 6 juillet 2022, consulté le 10 octobre 2023.

ces non-dits. Néanmoins, en termes de réglementation, on assiste en France à un tournant vers une plus grande transparence des salaires. La loi Sapin 2 a, dès 2016 mis en place des mécanismes de contrôle des rémunérations des dirigeants des entreprises selon le principe du *Say on Pay*. La loi Pacte de 2019 renforce cette tendance en introduisant des indicateurs de comparaison entre les rémunérations des dirigeants et celles du reste des salariés. Dernier dispositif en date, l'index de l'égalité professionnelle calcule quant à lui une valeur mesurant notamment les écarts de salaire entre les femmes et les hommes. Ces récentes évolutions témoignent du fait que se demander combien touche son patron, collègue ou voisin répond à un besoin actuel des salariés de mieux dire, connaître et comprendre les échelles de salaires. Si ce besoin peut, comme le souligne l'article du *Monde*, inquiéter des directions RH, c'est qu'il « est parfois difficile de respecter l'équité interne à l'entreprise, tout en faisant face à la concurrence sur le marché de l'emploi, où les rémunérations flambent sur les compétences très recherchées ». En d'autres termes, afficher et parler des salaires permet de comparer les situations entre salariés et de relever des inégalités. Nous pensons quant à nous que ce besoin de discuter des salaires, en tant qu'il relève d'une importante opération de lecture du monde social remplie de sens, est de première importance. Qui gagne combien ? Est-ce que je gagne plus ou moins que mon collègue de bureau ? À quel point comme femme suis-je discriminée en termes de salaire ? Énoncées de manière très personnelle, soulevées au sein des organisations ou encore traitées comme des questions de société, ces interrogations ont émergé dans la vie des salariés. On voit aujourd'hui apparaître des interrogations plus précises sur les niveaux de revenus, notamment entre des collègues qui sont de plus en plus mis en concurrence entre eux par les mécanismes du marché du travail. Traditionnellement présentées comme taboues, ces questions semblent finalement aujourd'hui beaucoup moins indicibles que ce qu'elles n'y paraissaient au premier abord, car afficher son salaire c'est à la fois se situer individuellement dans l'entreprise et lutter collectivement contre les inégalités.

Dans cet ouvrage, nous nous emparons de ces questions en couchant sur le papier les comparaisons salariales qu'elles supposent : demander à l'autre combien il gagne permet de qualifier son propre revenu. Nous mesurons les discussions autour des salaires et souhaitons convaincre le lecteur de la puissance analytique tout comme de l'enjeu social de cette démarche. Ces comparaisons importent pour les salariés car elles font partie d'un processus d'identification et de positionnement sur l'échelle des salaires. Elles sont également pertinentes pour l'analyse car elles traitent du phénomène de la frustration salariale. Il s'agit de démontrer que percevoir un salaire ne se fait pas uniquement selon le montant des sommes perçues, mais également en fonction des interactions sociales du salarié.

Ce programme autour de la question de la frustration salariale suppose en premier lieu de définir ce concept. Pour cela, il faut remonter à la question de la satisfaction salariale et comprendre le déplacement de l'une vers l'autre, à travers les politiques salariales et leur histoire récente. En effet l'effritement de la société salariale à partir des années 1980 a affaibli le pouvoir qu'avaient les collectifs de protéger les individus. L'individualisation et la complexification ont fragmenté les salaires par des primes qui ont mis en concurrence les salariés. La part relative des rémunérations dans la satisfaction professionnelle a ainsi été renforcée, que celles-ci soient perçues au sein d'un même collectif ou entre collectifs. Dans les années 1960, on pouvait être satisfait du montant de son salaire en ce qu'il nous faisait aussi entrer dans un groupe social défini. Aujourd'hui, les salaires individualisés disent les positions des salariés les uns vis-à-vis des autres, mais moins dans la société dans son ensemble. Dès lors, ils génèrent plutôt de la frustration relative, du fait de cette mise en concurrence des salariés entre eux. Par ailleurs, d'un point de vue méthodologique, la satisfaction salariale se présente comme un indicateur bien établi en sciences sociales. Mais nous pensons qu'on peut le compléter. Un de ses grands mérites est d'être institutionnalisé et donc largement utilisé dans les enquêtes. Néanmoins, nous voudrions le faire évoluer vers la notion de frustration salariale, plus adaptée à des salaires individualisés et fragmentés qui augmentent la part relative des rémunérations en son sein.

Cet ouvrage se propose ainsi d'étudier la frustration salariale. Dans un monde où les salaires sont de plus en plus individualisés et complexes, les salariés essayent de mieux saisir le sens des montants et de la nature de leurs rémunérations. Ces tentatives de compréhension se font dans des contextes sociaux que nous allons étudier (entreprises, secteurs, marchés, branches) en y ajoutant les réseaux relationnels. Notre ouvrage suit un argumentaire général composé de trois parties : la première décrit comment les évolutions des trente dernières années ont brouillé la notion de rémunération ; dans la deuxième partie, nous montrons que cela a pour conséquence une demande de transparence de la part des salariés ; lesquels cherchent à mieux comprendre et prendre la mesure de leurs revenus, notamment au sein de leurs réseaux relationnels. Enfin, la troisième partie dit que cette dynamique peut produire de la satisfaction ou de la frustration salariale et engendre des effets sur les collectifs de travail. Avant de dérouler cet argumentaire, nous voudrions mettre à profit cette introduction pour définir le concept de frustration salariale. Il s'agit d'abord d'étudier son ancrage dans la frustration relative. Puis, d'insister sur les trois points aveugles que ce concept permet de lever : les rémunérations ne sont pas homogènes mais hétérogènes ; elles sont aussi des opinions ; qui sont fortement influencées par les effets de pairs.

LA FRUSTRATION SALARIALE

La frustration relative est un concept majeur des sciences sociales, qui rapporte la satisfaction d'un individu à ses attentes et à son cadre de référence. Elle est à l'origine énoncée par Alexis de Tocqueville, puis décrite empiriquement dans l'étude fondatrice *The American Soldier*³ et enfin reprise théoriquement par Raymond Boudon à partir des travaux de Walter G. Runciman⁴. Voici la définition qu'en donne Runciman :

on peut dire de manière grossière que A est relativement privé d'une chose X lorsque (i) il ne possède pas X, (ii) il voit une ou plusieurs autres personnes, dont lui-même, à un moment antérieur ou attendu, comme possédant X (que ce soit ou non le cas), (iii) il veut X, et (iv) il considère qu'il est possible qu'il ait X⁵.

16 Elle permet aussi à des auteurs comme Ted R. Gurr⁶ d'expliquer la formation de mouvements sociaux. Elle est sujette à des paradoxes, comme l'« effet de tunnel » mis au jour par Albert O. Hirschman et Michael Rothschild⁷ : pris dans un embouteillage, on patiente si personne n'avance, mais l'énervement monte si une des files de voitures avance plus vite que la sienne.

Dans la lignée de la frustration relative et en complément de la satisfaction salariale, nous proposons un changement d'indicateur : au lieu de traiter uniquement de la satisfaction salariale, nous souhaitons également traiter de la frustration salariale. Celle-ci nous apparaît comme un concept complémentaire à la satisfaction en intégrant mieux la dimension relative des salaires grâce à la mesure des interactions. Comme la frustration relative, la frustration salariale

- 3 Samuel A. Stouffer, Edward A. Suchman, Leland C. DeVinney, Shirley A. Star et Robin M. Williams Jr., *The American Soldier : Adjustment During Army Life, Studies in Social Psychology in World War II*, vol. 1, Princeton, Princeton University Press, 1949.
- 4 Walter Garrison Runciman, *Relative Deprivation and Social Justice : a Study of Attitudes to Social Inequality in Twentieth-Century England*, Berkeley, University of California Press, 1966 ; Raymond Boudon, « La logique de la frustration relative », *European Journal of Sociology/Archives européennes de sociologie*, vol. 18, n° 1, 1977, p. 3-26.
- 5 Traduction par nos soins : « we can roughly say that A is relatively deprived of X when (i) he does not have X, (ii) he sees some other person or persons which may include himself at some previous or expected time, as having X (whether or not this is or will be in fact the case), (iii) he wants X, and (iv) he sees it as feasible that he should have X » (W. G. Runciman, *Relative Deprivation and Social Justice...*, *op. cit.*, p. 10).
- 6 Ted Robert Gurr, *Why Men Rebel*, London, Paradigm Publishers, 2010 (1^{re} éd. : Princeton University Press, 1970).
- 7 Albert O. Hirschman et Michael Rothschild, « The changing tolerance for income inequality in the course of economic development : with a mathematical appendix », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 87, n° 4, 1973, p. 544-566.

considère la satisfaction d'un individu en fonction de celles des autres, et donc sa rémunération en fonction du niveau de celles des autres. Pour traiter plus précisément de cette frustration salariale, nous proposons à présent de souligner trois avantages à y avoir recours : elle rend compte de l'hétérogénéité des rémunérations, permet de les analyser aussi comme des opinions, et met la focale sur les effets de pairs.

DES RÉMUNÉRATIONS HÉTÉROGÈNES

Le salaire ne se laisse pas saisir facilement. En effet, il est fait de différentes composantes versées périodiquement en contrepartie du travail : salaire fixe, prime, heures supplémentaires, etc. Qui plus est, dans les faits, les salariés peuvent considérer l'ensemble des sommes qu'ils touchent annuellement et appréhender cela comme du salaire, alors que certains de ces dispositifs, comme l'intéressement ou la participation, reçus au titre de l'épargne salariale et rémunérant le capital, n'en sont pas *stricto sensu*. De même, ils peuvent oublier de compter leurs avantages en nature qui entrent pourtant bien dans le calcul de leur salaire. Le salaire au sens large est donc composé d'éléments hétérogènes, qui n'appartiennent pas toujours à la catégorie « salaire », mais sont perçus comme tel par les salariés pour former leurs rémunérations.

Au sein de ces éléments, quelle différence de nature existe-t-il entre salaire fixe, salaire à la pièce ou prime ? Contrairement aux salaires fixes qui, lors du rapport salarial fordiste, renvoyaient systématiquement à des grilles, aux diplômes ou à l'ancienneté, les primes variables dépendent moins de systèmes de classification généraux et reconnus, pouvant les justifier et les expliciter aux yeux des salariés. Il est à noter qu'on observe également un affaiblissement de ces indicateurs collectifs pour les salaires fixes, le flou lié aux rémunérations variables pouvant venir en quelque sorte contaminer les rémunérations fixes. Par exemple, les procédures d'augmentation des salaires, lorsqu'elles ne suivent pas un rythme lié à l'ancienneté, possèdent les mêmes caractéristiques d'incertitude que les primes variables car elles se négocient annuellement dans la relation interpersonnelle du salarié avec son supérieur hiérarchique, qui de son côté doit opérer des arbitrages entre ses subalternes selon une enveloppe globale. Plus généralement, on pointe ici les attaques des politiques néo-libérales de ces dernières années sur les classifications des Trente Glorieuses, qui ont largement amoindri la force des collectifs de référence. Ainsi, les rémunérations résultent aujourd'hui de l'existence de dispositifs variés et les salariés tentent d'objectiver ce qu'ils perçoivent par des comparaisons qui, à la fois, saisissent leur niveau de rémunération et leur permettent de se positionner au sein des échelles de salaires.

Qu'est-ce qui justifie ce recours aux primes individuelles et variables que l'on observe depuis une trentaine d'années ? Dès les origines du management, il existe une littérature qui interroge la définition du salaire comme une incitation au travail et en pose les limites. Elle envisage des solutions pour « mieux » mettre au travail les ouvriers. La question de ce qui détermine ce consentement au travail se pose ainsi clairement dès les débuts du capitalisme, et les travaux critiques de Michael Burawoy⁸ éclairent la manière dont ce consentement se construit au fil du temps dans les organisations. S'il était autrefois assimilable à une contrainte patronale, il est aujourd'hui vu comme émanant aussi des salariés eux-mêmes, et résulte finalement de dispositifs sociaux variés, exerçant une autorité ou provoquant l'adhésion. Mais ce recours aux rémunérations variables vient surtout du succès récent de ce que l'on nomme la théorie de l'agence⁹. Cette théorie souligne les imperfections et dysfonctionnements du marché du travail et propose des primes et bonus pour venir les contrecarrer. À partir des années 1990, le poids des primes, jouant le rôle d'un signal incitatif, devient déterminant pour modéliser le marché du travail et tenter de remédier aux hasards moraux qu'on y rencontre. Dans les entreprises, on assiste parallèlement à la montée de l'individualisation et de la complexification des rémunérations, à la formation de *packages* composés d'éléments distincts et de plus en plus nombreux : individuels ou collectifs, réversibles ou irréversibles, fondés sur la performance ou les contraintes du poste, rémunérant le travail ou le capital (comme les stock-options), etc.

Tout en faisant la promotion des primes, ces travaux récents ont également largement souligné leurs limites incitatives. Par exemple, à côté de la motivation, on observe des effets de sélection. Les managers utilisent les primes afin de sélectionner les salariés les plus performants. Ces derniers savent qu'ils peuvent effectivement atteindre ces objectifs et vont donc être les seuls à y répondre positivement¹⁰. L'introduction d'indicateurs de performance génère également des effets pervers, comme « l'effet salami », selon lequel on saucissonne ses

8 Michael Burawoy, « The anthropology of industrial work », *Annual Review of Anthropology*, vol. 8, n° 1, 1979, p. 231-266.

9 Bengt Holmstrom et Paul Milgrom, « Multitask principal-agent analyses : Incentive contracts, asset ownership, and job design », *Journal of Law, Economics & Organization*, n° 7, 1991, p. 24-52 ; John E. Garen, « Executive compensation and principal-agent theory », *Journal of Political Economy*, vol. 102, n° 6, 1994, p. 1175-1199 ; Kevin J. Murphy, « Executive Compensation : Where we are, and how we got there », dans George M. Constantinides, Milton Harris et Rene M. Stulz (dir.), *Handbook of the Economics of Finance*, Elsevier, vol. 2, Part A, 2013, p. 211-356.

10 Edward P. Lazear, « Performance pay and productivity », *American Economic Review*, vol. 90, n° 5, 2000, p. 1346-1361 ; *id.*, « Salaire à la performance : incitation ou sélection ? », *Économie & Prévision*, vol. 90, n° 3, 2004, p. 17-25.

tâches afin de ne produire ses efforts que là où c'est le plus payant¹¹. Enfin, la performance des salariés peut aussi dépendre d'événements extérieurs à l'univers de travail ou être corrélée à des variables trop macro-économiques pour être contrôlées¹². À l'extrême, il arrive que seuls la chance et le hasard comptent dans l'obtention d'une prime individuelle¹³.

Au-delà de ces limites, la conception héritée de la théorie de l'agence, du salaire comme incitation, s'appuie sur une vision trop simpliste et univoque de celui-ci. Elle ne relève guère la complexité et l'hétérogénéité que les formes de rémunérations peuvent prendre. Déjà dans les années 1960, les pionniers de l'étude des relations industrielles soulignaient la complexité des salaires et leurs imbrications entre des formes collectives et individuelles :

Qu'il s'agisse donc d'adapter la rémunération à la conjoncture, à la production ou aux qualités individuelles, il semble que l'évolution économique et technique ouvre la voie à des formes de salaires qui ne seront plus liés au rendement individuel mais à des critères collectifs, d'une part – en ce qui concerne la productivité – et personnalisés d'autre part, en ce qui concerne la diversité des situations individuelles¹⁴.

Par ailleurs, la théorisation micro-économique du marché du travail et la pratique concrète des ressources humaines s'ignorent assez largement. Comme le note l'article du *Monde* déjà cité, alors qu'elles y sont encouragées pour renforcer l'attractivité de leurs offres, les Directions RH hésitent à pratiquer la transparence des salaires : « On n'affiche pas les salaires dans nos annonces. Il y a un besoin de maturité sur ces sujets, avant d'être complètement transparents. Ce serait dangereux de ne pas en tenir compte », précise une DRH interviewée. Les rapports entre la théorie économique et les pratiques managériales restent complexes. Il manque une approche qui articulerait finement un cadre théorique rendant compte à la fois du rôle des salaires dans leur rapport à l'emploi, de la réalité empirique des diverses formes de rémunérations et des usages complexes qu'en font les patrons, managers et salariés. De notre côté, nous nous proposons de faire le lien entre la diversité des formes salariales et la diversité des usages et des perceptions ou valorisations qui en découlent.

11 Maya Bacache-Beauvallet, « Concurrence et performance dans la recherche : l'effet des indicateurs », *Géoeconomie*, vol. 53, n° 2, 2010, p. 45-54.

12 Michael C. Jensen et Kevin J. Murphy, « Performance pay and top-management incentives », *Journal of Political Economy*, vol. 98, n° 2, 1990, p. 225-264.

13 Marianne Bertrand et Sendhil Mullainathan, « Are CEOs rewarded for luck ? The ones without principals are », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, n° 3, p. 901-932.

14 François Sellier, « Les données économiques de l'évolution des formes de salaire », *Sociologie du travail*, vol. 6, n° 3, 1964, p. 225-234, p. 234.

LES RÉMUNÉRATIONS, UNE OPINION

Bien évidemment, il ne s'agit pas de nier la dimension matérielle du salaire et l'importance première de son montant. Mais on ne perçoit pas une prime annuelle comme son salaire mensuel. Ai-je gagné suffisamment par rapport à mon investissement ? Le montant de mon bonus correspond-il à mon mérite ? Ma prime est-elle le reflet de mon statut dans l'entreprise ? Ces questions témoignent du fait que les rémunérations se construisent comme des opinions, elles dépendent aussi des manières de juger ce que l'on reçoit, qui elles-mêmes sont le fruit des interactions sociales à différents niveaux : branche, marché, entreprise, réseau personnel, cellule familiale, etc.

20

La psychologie sociale s'est penchée sur ce problème dès les années 1960 en cherchant à comprendre les effets de ces opinions sur les comportements relatifs aux salaires grâce à des expérimentations¹⁵. Cela permet de sortir de l'idée que la coordination se construit sur les prix, ici du travail, et de montrer qu'elle peut également être le fruit de règles ou de normes, comme celles issues des théories cognitives de l'équité¹⁶. Ces expérimentations montrent avant tout l'existence d'un rapport complexe entre les rémunérations et le travail fourni. En effet, selon le niveau de salaire, mais également selon la forme des rémunérations (salaire au temps *versus* salaire à la pièce), les individus ne réagissent pas de la même façon. Les salariés ne sont parfois pas aussi productifs qu'attendus quand ils sont payés à la pièce. Ce résultat n'est pas sans rappeler celui de la mise en place de règles collectives de freinage, observées par les sociologues industriels américains dès les années 1950¹⁷. Dans des ateliers où le salaire à la pièce prévaut, les sociologues voient les salariés réguler leurs efforts et donc le volume de la production pour ne pas dépasser un certain seuil. Les dispositifs de rémunération, tel le salaire à la pièce, ne peuvent donc pas être séparés des collectifs de travail dans lesquels ils sont mis en place.

Nous traitons des salaires au sens large, incluant des éléments comme la participation aux bénéfices de l'entreprise et qui sont entendus par les salariés comme leur rémunération globale au sein de leur collectif de travail. Ainsi, notre usage du terme « salaire » doit se comprendre dans une acceptation

- 15 Adams J. Stacy et William B. Rosenbaum, « The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities », *Journal of Applied Psychology*, vol. 46, n° 3, 1962, p. 161-164 ; I. Robert Andrews, « Wage inequity and job performance : an experimental study », *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, n° 1, 1967, p. 39-45.
- 16 George A. Akerlof et Janet L. Yellen, *Efficiency Wage Models of the Labor Market*, Cambridge, Cambridge University Press, 1986.
- 17 William Foote Whyte, Melville Dalton et Donald Roy, *Money and Motivation. An Analysis of Incentives in Industry*, New York, Harper & Row, 1977 (1^{re} éd. : 1955).

large et indigène, c'est-à-dire comme l'ensemble des rémunérations que les salariés perçoivent comme telles. Elle intègre une part d'opinion : percevoir une rémunération, au-delà d'encaisser son montant, c'est aussi la qualifier et se qualifier au sein de collectifs de travail comme l'atelier, l'entreprise ou le marché de l'emploi.

OUVRIR LA BOÎTE NOIRE RELATIONNELLE DES EFFETS DE PAIRS

La micro-économie étudie les salaires en termes relatifs et absolus¹⁸ : je peux être satisfait du montant de ce que je touche, mais je peux également être déçu d'une belle augmentation si mon collègue en a reçu une plus grande encore pour le même travail. La satisfaction au travail dépend de mon propre salaire et de celui des autres. Il existe donc d'importants effets de pairs, c'est-à-dire des effets occasionnés par l'appartenance de l'individu à un groupe. Ces effets de pairs ont des conséquences en termes de bonheur¹⁹, de sentiment de bien-être et de justice sociale²⁰, de satisfaction au travail²¹ ou encore de satisfaction salariale²². Dans ce dernier cas, le salaire médian dans l'entreprise est une référence importante pour se situer au sein du groupe de pairs : plus ce dernier est élevé, plus les salariés sont heureux, même s'ils se situent en bas de l'échelle ou ont des revenus constants. La référence au niveau des salaires de la région ou celui des salaires les plus élevés dans l'entreprise est *a contrario* source de frustration relative. Ces résultats témoignent de la complexité des effets de pairs.

- 18 Andrew E. Clark et Andrew J. Oswald, « Satisfaction and comparison income », *Journal of Public Economics*, vol. 61, n° 3, 1996, p. 359-381 ; Andrew E. Clark, « Utilité absolue ou utilité relative. État des lieux », *Revue économique*, vol. 51, n° 51, 2000, p. 459-471.
- 19 Richard A. Easterlin, « Does Economic Growth Improve the Human Lot ? Some Empirical Evidence », *Nations and Households in Economic Growth. Essays in Honor of Moses Abramovitz*, Cambridge, Academic Press, 1974, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780122050503500087>, mis en ligne le 27 juin 2014, consulté le 10 octobre 2023 ; Andrew J. Oswald, « Happiness and economic performance », *The Economic Journal*, vol. 107, n° 445, 2000, p. 1815-1831.
- 20 Andrew E. Clark et Claudia Senik, « Who compares to whom ? The anatomy of income comparisons in Europe », *The Economic Journal*, vol. 210, n° 544, 2010, p. 573-594.
- 21 Andrew E. Clark, Paul Frijters et Michael A. Shields, « Relative income, happiness and utility : An explanation for the Easterlin paradox and other puzzles », *Journal of Economic Literature*, vol. 46, n° 1, 2008, p. 95-144 ; David Card, Alexandre Mas, Enrico Moretti et Emmanuel Saez, « Inequality at work : the effect of peer salaries on job satisfaction », *American Economic Review*, vol. 102, n° 6, 2012, p. 2981-3003.
- 22 Olivier Godechot et Claudia Senik, « Wage comparisons in and out of the firm. Evidence from a matched employer-employee French database », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 117, 2015, p. 395-410.

Par ailleurs, cette conception des effets de pairs n'est pas pleinement satisfaisante : elle ne traite pas réellement de la relation entre pairs, en la réduisant à l'appartenance à un même groupe de référence, ou à une mesure molle de l'interconnaissance. Certes dans quelques cas, le modèle du principal agent considère mieux la dimension relationnelle, en introduisant deux agents face au principal. Lors de ce schéma, l'égalité salariale produit des effets pervers sur les efforts fournis par les salariés²³. On peut ajouter les travaux abordant la dimension relationnelle des évaluations des rémunérations par les salariés. Ils soulignent effectivement le rôle déterminant des effets de pairs : les notes des étudiants ou la productivité des ouvriers augmentent quand ils ne sont plus seuls et qu'ils travaillent avec un comparse²⁴. Néanmoins, le lien entre pairs s'arrête ici aux murs de la chambre dans laquelle les deux étudiants sont logés ou aux contours de la pièce dans laquelle les collègues de travail sont assis. Les pairs y sont souvent une donnée attributive et non relationnelle, c'est-à-dire construite par l'expérimentation et « attribuée » aux caractéristiques des individus, et non inscrite dans leurs structures relationnelles – et renseignée dans une matrice d'adjacence comme c'est le cas en analyse des réseaux sociaux. La parité est dans ce cas plus un construit de l'enquête qu'une donnée sociale.

Dans cet ouvrage, nous voulons souligner que les évaluations salariales ont une dimension relationnelle dans le sens où elles se font collectivement au cours des comparaisons avec un ou des *alters* – alter est le terme utilisé pour désigner les contacts. Formuler la question « et combien tu gagnes toi ? » est un exercice de valorisation de ma rémunération par comparaison à ce que gagnent mes pairs. Cette dimension relationnelle ne peut se limiter à une simple forme d'interconnaissance, comme c'est le cas pour les effets de pairs traditionnels. Elle doit être mesurée dans sa complexité. En effet, toute la littérature en analyse de réseaux sociaux témoigne de la complexité des structures relationnelles et de leurs effets. On ne peut pas réduire le capital social à une relation linéaire qui associerait l'épaisseur du carnet d'adresses au bénéfice tiré des relations. La nature et la structure des liens comptent, comme le montrent l'argument de la force des liens faibles de Mark Granovetter²⁵ ou celui des trous structuraux

23 Johannes Abeler, Steffen Altmann, Sebastian Kube et Matthias Wibrals, *Reciprocity and Payment Schemes : When Equality Is Unfair*, Bonn, IZA, coll. « Discussion Papers », 2006, <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-20080509145>, consulté le 10 octobre 2023.

24 Charles F. Manski, « Identification of endogenous social effects : the reflection problem », *The Review of Economic Studies*, vol. 60, n° 3, 1993, p. 531-542.

25 Mark Granovetter, « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, 1973, p. 1360-1380.

de Ronald Burt²⁶. Ainsi, les liens dits faibles – parce que peu fréquents ou peu investis émotionnellement – et les trous structuraux – ou absences de liens entre deux de mes contacts – produisent des avantages informationnels. Ces structures me relient à des univers différents de mon réseau proche et me font bénéficier de visions du monde qui ne sont pas forcément celles partagées par mon entourage. Le nombre de relations devient finalement une variable parmi d'autres dans les réseaux personnels. À la taille du réseau, s'ajoutent d'autres dimensions structurales comme la densité (les contacts sont en lien), la transitivité (le lien qui existe entre *ego* et deux tiers amène souvent la création d'une relation entre ces deux tiers), l'équivalence structurale (deux individus possèdent les mêmes relations et absences de relations), l'intermédiarité (un individu est un bon pont entre deux sous-ensembles), la distance (combien de sous-contacts entre deux individus ?), etc. Ainsi, au sein du réseau relationnel du salarié, les effets pourront dépendre des structures relationnelles mobilisées pour la comparaison : peut-être serais-je satisfait de savoir que mon collègue de travail gagne plus que moi car nous sommes dans une relation de proximité alors qu'un ancien camarade de classe au parcours équivalent au mien ne méritera à mes yeux pas une rémunération supérieure à la mienne.

COMPTER ET RACONTER LES SALAIRES

Dans ce travail, nous nous proposons de prendre en compte l'hétérogénéité des rémunérations, leur valeur d'opinion et la dimension relationnelle des effets de paires pour répondre à la question de l'évaluation des rémunérations selon la complexité de leurs formes et selon les perceptions individuelles et collectives. Pour cela, nous nous appuyons sur une méthodologie mixte. Celle-ci articule les variables macro- et méso-sociales, dont nous avons besoin pour décrire les changements récents des politiques salariales ainsi que les contextes locaux et relationnels des rémunérations. Les résultats quantitatifs et qualitatifs permettent de compter, même mal comme le font parfois les enquêtés, et de raconter les salaires pour saisir les opinions qu'ont les salariés de leurs rémunérations et observer leurs effets sur les collectifs de travail.

Cette démarche mixte est adaptée à l'analyse de réseaux qui tient compte du lien objectif (mesure des relations) et du sens subjectif que les acteurs donnent à leur relation. Celle-ci repose sur un échange de ressources entre deux individus unis par un lien : elle est également un engagement symbolique entre les deux individus du fait de la nature même du lien. Cet engagement rend les structures

26 Ronald S. Burt, *Brokerage and Closure : An Introduction to Social Capital*, Oxford, Oxford University Press, 2013.

relationnelles plus ou moins pérennes dans le temps (on entretient et garde ses relations, tout comme un conflit ou une distance peuvent y mettre un terme). Nous avons donc choisi de développer un dispositif d'enquête mixte²⁷ qui combine des matériaux de diverses natures et se développe en plusieurs étapes avec des allers-retours entre les différentes méthodes utilisées : l'exploration, l'analyse secondaire de grandes enquêtes nationales, les monographies par secteur et un questionnaire comprenant une partie sociométrique sur laquelle repose l'analyse de réseaux.

Dans un premier temps, nous avons réalisé des entretiens exploratoires avec trente-sept cadres travaillant dans des entreprises de secteurs différents, du privé mais également du public. Nous avons réalisé avec eux des entretiens semi-directifs d'une durée comprise entre une heure et deux heures trente. Nous avons ainsi pu avoir une vision d'ensemble des dispositifs existants mais surtout un aperçu de la variété de leur mise en œuvre.

- 24 Le contexte de mise en application des dispositifs de rémunérations variables est apparu très rapidement comme déterminant. C'est la raison pour laquelle, sur la base des résultats exploratoires obtenus, il nous est paru pertinent de poursuivre notre étude en réalisant des monographies d'entreprises. Celles-ci servent à contrôler les effets de contexte et permettent de comparer les perceptions très différentes des primes selon leur localisation. En nous focalisant sur un secteur, un marché du travail ou une entreprise spécifique, il s'agissait de contrôler les variables contextuelles pour étudier les effets d'un même dispositif sur les perceptions et le vécu des salariés et faire émerger d'autres variables explicatives.

Nous avons donc effectué trois monographies aux pourtours différents. La première concerne un hypermarché situé en banlieue parisienne. La deuxième se concentre sur le secteur bancaire, avec une enquête réalisée au siège d'une banque et dans plusieurs agences situées en région parisienne, en Picardie et dans le département du Nord. La troisième explore un milieu professionnel où règne une très grande transparence sur les rémunérations et où toutes et tous discutent de ce qu'ils perçoivent en salaire, augmentation et prime. Nous avons mené vingt-quatre entretiens semi-directifs auprès des salariés de la grande distribution en juin et juillet 2013, quarante et un auprès de ceux de la banque entre juin et octobre 2014 et onze pour le dernier terrain entre décembre 2016 et juillet 2017. Ils ont également duré entre une heure et deux heures trente. Ces

27 Le dispositif d'enquête concernant les cadres (entretiens exploratoires et questionnaire en ligne), les secteurs bancaires et de la grande distribution a été réalisé en collaboration avec Sophie Bernard, grâce à un partenariat de recherche avec l'Association pour l'emploi des cadres (Apec, 2012-2015). La monographie sur le terrain « transparence des rémunérations » est propre à ce travail.

dispositifs concernaient les cadres mais également les employés, notamment pour le secteur bancaire et la grande distribution. Nous pouvons donc mettre en perspective la perception des cadres et celles des employés grâce à ce matériau qualitatif. Ces entretiens ont recentré la recherche sur les cadres du privé, les entretiens exploratoires ayant confirmé que les cadres du public étaient peu concernés par les dispositifs de rémunération de ce type.

Ensuite, nous avons procédé à une analyse secondaire d'une grande enquête de la statistique française : l'*Enquête sur le coût de la main-d'œuvre et la structure des salaires* (Ecmoss)²⁸. Si, dans ce cadre, des informations sur les montants des salaires sont assez nombreuses, les données sur les autres formes de rémunérations sont cependant plus éparses et difficilement comparables. Enfin, l'*Enquête sur la structure des salaires* (ESS) de 1992 (et elle seule) offre une mesure de la satisfaction salariale. L'une des principales sources d'information sur les salaires sont les Déclarations annuelles de données sociales (DADS), qui servent à calculer les salaires dans les secteurs privé et semi-public sur la base des déclarations des employeurs. L'ESS de l'Insee, qui s'appuie sur ces DADS, mesure les effets des caractéristiques des salariés et des employeurs sur les niveaux et structures des salaires. Cette enquête est réalisée en binôme avec l'*Enquête sur le coût de la main-d'œuvre* (Ecmo), et ce de manière alternée, tous les deux ans jusqu'en 2005. Depuis, les deux enquêtes sont intégrées au dispositif de l'Ecmoss. L'Ecmoss est réalisée auprès d'un échantillon de 14 000 établissements appartenant à une entreprise de 10 salariés ou plus, située en France métropolitaine et exerçant une activité dans les sections B à S de la nomenclature des activités françaises (secteur privé non agricole, hors personnes morales ou organismes soumis au droit administratif). En 2010, l'enquête a été élargie aux fonctions publiques territoriales et hospitalières. Chaque établissement remplit un questionnaire pour un échantillon de 1 à 24 salariés. Pour finir 12,9 millions de salariés sont concernés par ce dispositif.

Nous avons également pris en compte de nombreux résultats issus de l'exploitation de l'enquête *Réponse* (relations professionnelles et négociations d'entreprise). Son objectif premier est de décrire le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, mais elle donne aussi des indications sur les relations sociales, les liens entre politiques de gestion du personnel, modes d'organisation du travail, stratégies économiques et performances des entreprises. Son originalité est d'interroger les différents acteurs de la négociation : représentants de la direction, représentants du personnel et salariés

28 Sources : *Structure des salaires* (ESS) – 1992, Insee [producteur], Adisp [diffuseur] ; *Coût de la main-d'œuvre et structure des salaires* (Ecmoss) – 1994, 2006 et 2014, Insee [producteur], Adisp [diffuseur].

sont enquêtés chacun leur tour au sein des mêmes établissements, ce qui offre des points de vue différents sur les sujets abordés.

Parallèlement à ces analyses secondaires et à ces quatre campagnes d'entretiens, nous avons utilisé un questionnaire sur les pratiques des rémunérations variables pour les cadres du privé en activité. Ce questionnaire vise à encadrer la perception des primes dans les interactions des cadres grâce à l'analyse de réseaux et à une partie sociométrique²⁹. Pour chaque enquêté, les questions sociométriques permettent de mesurer la taille, la densité et la composition du réseau personnel. Le réseau choisi repose sur une relation de confiance autour des rémunérations³⁰. La littérature en analyse des réseaux sociaux a montré que les relations de confiance constituent de bons indicateurs, notamment pour les questions sensibles comme l'argent ou la sexualité³¹. Dans ce cas, le comportement n'est pas tant le fruit d'une socialisation primaire qu'un construit au sein des interactions sociales. Lors d'un entretien, une enquêtée s'est montrée très précise sur la description de la relation de confiance à laquelle elle faisait référence et nous pouvons utiliser ses mots pour expliciter notre indicateur :

26

C'est au-delà de la conversation de collègues. Les gens dont on parle, le mot ami est peut-être fort, mais ce sont des gens qui sont proches. On discute très cash, mais je ne suis pas sûre que ce soit du niveau d'une conversation de collègues, car en fait j'ai une confiance en ces gens-là qui est au-delà du professionnel, c'est une confiance amicale. Je ne les vois pas que dans le cadre du travail. Bien sûr, heureusement que ce sont des collègues car ou sinon on n'aurait pas de points de comparaison, mais le niveau de confiance interpersonnelle est là. [...] Il y a des gens qui comptent

29 Il faut ici préciser que nous nous sommes inspirée de deux autres questionnaires existants pour la rédaction de certains items de notre questionnaire. Tout d'abord le questionnaire rémunérations de l'Apec pour les questions qui servent à décrire l'état des rémunérations fixes et variables. Puis, nous nous sommes appuyée sur le questionnaire ISSP 2009 (programme international d'enquêtes sociales) et sur l'enquête *Perception des inégalités et sentiment de justice* (PISJ, dirigée par Michel Forsé et Olivier Galland : *Les Français face aux inégalités et à la justice sociale*, Paris, Armand Colin, 2011) pour la rédaction des questions, sur le sentiment de justice, les opinions sur les rémunérations et les inégalités. Cette démarche permet de profiter des avancées déjà effectuées par les travaux précédents et d'envisager des comparaisons.

30 Le générateur de noms utilisé pour mesurer les réseaux de confiance est le suivant : « Avec qui parlez-vous de votre rémunération ? Par exemple, vous discutez du niveau de votre salaire, de son évolution, de vos primes. Vous pouvez également aborder comme sujet ce que vous allez faire de cet argent en termes de dépenses ou de placements. On peut dire que vous vous faites des confidences sur le sujet. »

31 Ronald S. Burt, « Network items and the general social survey », *Social Networks*, vol. 6, n° 4, 1984, p. 6293-6339 ; Alexis Ferrand, *Confidents : Une analyse structurale de réseaux sociaux*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 2007.

beaucoup et à qui je n'ai jamais parlé salaire. La plupart des gens qui sont mes amis, je ne parle pas salaire car je pense que je gagne bien ma vie et je ne veux pas qu'il y ait de frustration. Je n'en fais pas un mystère. La jalousie arrive assez vite. [...] Après les gens ne comprennent pas. Il y a plein de gens avec qui je ne parle pas de mon salaire au boulot, au même titre que je n'en parle pas avec mes amis. Et même je dirais que j'en parle avec mes parents de mon salaire, j'ai deux sœurs aînées, j'en parle à peine. Parce qu'en plus, en fait, en parler au boulot cela a du sens, puisque cela me permet de me jauger, mais les gens qui ne sont pas dans le même milieu professionnel, cela ne m'apporte rien et donc je ne le fais jamais. (Jeune femme manager consultante, qui vient de changer d'emploi, au-dessus du salaire médian.)

Cette jeune femme oscille entre relation de travail et relation d'amitié. Elle situe ses discussions autour des salaires à la frontière entre ces deux espaces mais hésite à se positionner. D'un côté, il faut qu'il existe une forme de confiance avec ses confidents, mais de l'autre le métier doit également faire sens pour que les confidents parlent un langage commun. Cela permet de se « jauger », de lire ses rémunérations et de les positionner au sein de la pyramide des salaires. L'enquêtée précise d'ailleurs que ses amis hors travail ne sont pas très appropriés pour ce genre de discussion, et elle note enfin que tous ses collègues directs ne sont pas non plus forcément des confidents.

La passation du questionnaire s'est déroulée à l'automne 2014 en auto-passation sur Internet. Elle durait environ une demi-heure et les répondants pouvaient interrompre et reprendre le fil des questions³². Nous avons obtenu un nombre de réponses exploitables de 1 195 cadres salariés du secteur privé.

Sur cette base, l'ouvrage restitue les résultats de l'enquête selon le plan suivant. La première partie examine les phénomènes contemporains d'individualisation et de complexification des rémunérations à l'œuvre. Le chapitre I revient sur les différents types de rémunérations et sur la réglementation qui les encadre ; puis examine les règles et pratiques de fixation des rémunérations. Le chapitre II présente les évolutions que les salaires ont connues ces trente dernières années, avec la part croissante des primes dans les rémunérations. La deuxième partie est consacrée à la question de la transparence des rémunérations. Le chapitre III s'intéresse à la manière dont cette transparence est apparue puis revendiquée. Comment et pourquoi les salariés revendiquent-ils plus de transparence salariale dans un contexte socio-historique où celle-ci est obscurcie ? Le chapitre IV mesure empiriquement les effets de la transparence au sein d'une organisation, grâce à l'étude monographique d'un réseau de discussion salariale dans une entreprise.

32 La passation du questionnaire a eu lieu dans le cadre du partenariat de recherche avec le service Recherche et Études de l'Apec.

La troisième partie présente les résultats relatifs à la frustration salariale. Après avoir étudié les usages que la direction fait des primes, le chapitre v se penche sur les usages qu'en font les salariés. Le chapitre vi pose la question de savoir si ces nouveaux *packages* de rémunérations sont facilement comptabilisés par les salariés. En effet, s'il semble laborieux pour un salarié de savoir combien il touche exactement et au titre de quel élément de rémunération, la difficulté ressentie lors de ces décomptes provient en partie de la dimension d'opinion liée à la variable rémunération. Les chapitres vii et viii examinent quant à eux les effets de pairs. Le chapitre vii analyse les effets des structures relationnelles, tandis que le chapitre viii insiste sur l'importance de la nature des relations dans les classements et déclasserements qui se jouent à partir des rémunérations.